

14^{ème} PROMOTION CIFOCSS

AMELIORER LE SYSTEME D'EVALUATION DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES



Etude réalisée par : **Mme GOLLY épouse N'DRI Amon Philomène**

Lieu de stage : **CAF DU LOT (CAHORS)**

Responsable de stage : Mme Virginie MONTI (Directrice Adjointe)

AMELIORER LE SYSTEME D'EVALUATION DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES A LA CNPS DE CÔTE D'IVOIRE

Etude réalisée par Mme GOLLY épouse N'DRI Amoin Philomène

« Les opinions exprimées dans cette étude n'engagent que leurs auteurs »

***Conformément à la décision du Directeur de l'organisme, le rapport peut faire
l'objet d'une diffusion ou publication extérieure.***

04 Décembre 2013

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit de

Mme Elise Palus, Directrice de la CAF du Lot, pour l'accueil et l'organisation professionnelle de notre stage ;

Mme Virginie MONTI, Directrice Adjointe, qui par sa disponibilité et son accompagnement, a rendu possible la réalisation de ce projet ;

Tout le Comité de Direction Elargi, composée de l'équipe de Direction et l'ensemble des Responsables de service, qui ont accepté de nous donner de leur temps toutes les fois que nous les avons sollicités ;

L'ensemble du personnel de la CAF à quelque niveau que ce soit ;

Du personnel de l'EN3S et particulièrement, notre référent **Julie Kamal** qui n'a ménagé aucun effort pour rendre notre séjour en France agréable ;

Tous les enseignants de l'EN3S au contact de qui nous avons renforcé nos connaissances ;

Des personnes ressources de la CNPS sollicitées pour le recueil des données à savoir Mme Sanoussi (DRH), M. Jean KOUADIO (Chef de service à la DRH), M. COULIBALY Brahima (Directeur d'Agence), M. Inza COULIBALY, Mmes KOUAME Oura et KOUADIO Allangba de l'Agence du Plateau, Mme Posset N'goan de la Direction Financière et Comptable ;

SYNTHESE

La Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS) pratique depuis 2010 l'entretien individuel d'appréciation comme outil d'évaluation des performances de son personnel. Mais trois ans après, force est de constater que cet entretien *«n'est malheureusement pas compris comme un outil de management général et d'amélioration continue des performances des agents mais il est encore perçu comme un élément de paiement de primes et d'avancement.»*¹

Notre réflexion dans le cadre du traitement de cette problématique s'est appuyée sur trois hypothèses : **le non respect de la procédure d'évaluation affecte son efficacité ; la qualité de l'organisation générale de l'EIA impacte la qualité de ce dernier ; et une meilleure gestion de l'incidence de l'EIA est un moyen de renforcer l'utilité de l'outil.**

Nous avons par conséquent procédé à un examen critique du système actuel de la CNPS qui a permis de vérifier nos hypothèses. En effet, les **principales limites constatées** dans l'animation actuelle de l'EIA relève **soit de la non application de la procédure, soit de problèmes organisationnels, soit de l'irrégularité de l'octroi des échelons comme incidence de l'EIA.**

Aussi, de l'observation et de l'analyse de l'entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement (EAEA) tel que déployé à la Caisse d'Allocations Familiales (Caf) du LOT, avons-nous pu faire les propositions d'amélioration suivantes

- Mettre à disposition des outils tels que le guide de préparation à l'EIA, un formulaire dématérialisé de compte rendu pour faciliter l'application de la procédure ;
- Améliorer l'organisation depuis la définition des objectifs individuels, le recueil des données de suivi de ces objectifs, les critères d'appréciation des managers jusqu'à la modification du formulaire de compte rendu de l'EIA ;
- Repenser l'incidence de l'EIA en distinguant une incidence collective (prime d'intéressement liée à l'atteinte générale des objectifs) et une incidence individuelle liée au résultat de l'évaluation.

Ces propositions doivent être considérées comme une base de réflexion pour les décideurs. A cet effet, les conditions de mise en œuvre suggérées reposent essentiellement sur un bilan évaluation du système, le dialogue avec les représentants du personnel, la sensibilisation du personnel et la constitution de groupes de travail.

¹ Extrait du questionnaire répondu par la DRH (annexe I)

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	2
SYNTHESE	3
INTRODUCTION	6
PREMIERE PARTIE : ANALYSE DIAGNOSTIC DU SYSTEME D'EVALUATION DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES A LA CNPS	8
I. FAISONS CONNAISSANCE AVEC L'IPS-CNPS	9
I.1. SON STATUT ET SA MISSION	9
I.2. SON ORGANISATION	9
I.2.1. L'organisation hiérarchico-fonctionnelle	10
I.2.2. L'organisation matricielle	10
II. LE SYSTEME D'EVALUATION : THEORIQUEMENT BIEN FICHE MAIS UNE MISE EN ŒUVRE PERFECTIBLE	11
II.1. BREF HISTORIQUE DU SYSTEME D'EVALUATION	11
II.2. LA DESCRIPTION DU SYSTEME ACTUEL	12
II.3. LES POINTS A AMELIORER	13
II.3.1. La non application de la procédure en certains de ces points	13
II.3.2. Limites organisationnelles	14
II.3.3. Gestion des incidences de l'EIA	16
DEUXIEME PARTIE : LES PROPOSITIONS D'AMELIORATION ET LEURS CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	18
I. LES PROPOSITIONS D'AMELIORATION	19
I.1. FACILITER L'APPLICATION DE LA PROCEDURE EN METTANT A DISPOSITION DES OUTILS ET ENREGISTREMENTS ADEQUATS	19
I.1.1. Intégrer comme cela se fait à la Caf du Lot, le contrat d'objectif à la fiche d'évaluation (cf compte-rendu EAEA annexe VIII)	19
I.1.2. Veiller à ce que les responsables des structures aient leurs objectifs avant la période des entretiens	19
I.1.3. Dématérialiser la fiche d'évaluation	20
I.2. AMELIORER LA QUALITE DE L'ENTRETIEN PAR	20
I.2.1. La formalisation de l'étape de préparation de l'entretien	20
I.2.2. L'élaboration et la mise à disposition de référentiels d'emplois et de compétences	20
I.2.3. La distinction entre objectifs de service et objectifs personnels	21
I.2.4. La simplification de l'évaluation des résultats	21
I.2.5. La prise en compte dans le système d'évaluation de la particularité des fonctions relevant de l'organisation "matricielle"	22
I.2.6. Le renforcement de l'importance des entretiens spécifiquement en ce qui concerne la formation	22
I.2.7. Le recueil automatisé de toutes les données de production	23
I.2.8. La culture du suivi des faits marquants au cours de l'année	23
I.2.9. Le renforcement des critères d'évaluation des managers (responsables de structures déconcentrées ou centrales)	24

I.3.	DISSOCIER LA PRIME D'INTERESSEMENT DE LA NOTE INDIVIDUELLE ET REPENSER L'INCIDENCE DE LA NOTE	25
II.	LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	26
II.1.	LES CONDITIONS GENERALES	26
II.1.1.	Faire le bilan de la mise en œuvre de l'entretien individuel d'évaluation	27
II.1.2.	Planifier les actions à réaliser	27
II.1.3.	Impliquer les représentants du personnel au processus d'amélioration du dispositif d'évaluation	27
II.2.	LES CONDITIONS SPECIFIQUES	28
II.2.1.	Mettre en place un groupe de travail composé d'agents de la DRH, de la Direction Qualité et de l'Organisation et de personnes ressources	28
II.2.2.	Organiser un séminaire spécialement dédié à la fixation des objectifs individuels	28
II.2.3.	Accroître les capacités de l'applicatif SECU	28
II.2.4.	Renforcer la politique de communication et de sensibilisation	29
II.2.5.	Faire fixer des objectifs aux coordonnateurs qualité et aux agents comptables par leurs hiérarchies "matricielles"	29
	CONCLUSION	30
	LISTE DES SIGLES	31
	LA BIBLIOGRAPHIE	32
	ANNEXES	xxxiii

INTRODUCTION

Dans un environnement socio-économique de plus en plus compétitif, la recherche perpétuelle de performances est le leitmotiv de nombreuses entreprises, qu'elles soient du secteur privé ou public ; la performance étant « *un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre* »².

L'une de ces ressources, sinon la plus importante est la ressource humaine. Le philosophe français, Jean Bodin (1529-1596), en a d'ailleurs donné toute la teneur à travers le célèbre aphorisme, « *il n'est de richesse que d'hommes* ».

Aussi, les grandes entreprises, conscientes que le niveau des performances de leurs organisations est fortement corrélé aux performances individuelles des hommes qui composent lesdites organisations, n'ont-elles cessé de développer des outils pour évaluer ces performances individuelles.

La CNPS de Côte d'Ivoire a fait le choix de l'EIA comme outil de mise en œuvre de son système d'appréciation du personnel depuis 2010. A l'issue de cet entretien, l'apprécié se voit attribuer une note égale ou comprise entre 1 et 5. Cette note a deux incidences. La première et la plus immédiate est l'obtention d'une prime d'intéressement proportionnelle à la note obtenue (annexe II). La seconde est l'avancement catégoriel qui consiste à acquérir au bout de deux ou trois ans un échelon supplémentaire toujours en fonction des notes obtenues (annexe II).

Ce résumé de l'entretien d'évaluation met en exergue le problème central de l'animation actuelle du système d'appréciation à savoir que cet entretien n'est perçu que comme une séance de notation permettant d'avoir une prime plus ou moins consistante.

Or, la notion d'évaluation va bien au-delà d'une simple détermination de donnée chiffrée. L'EIA, instrument de management, est avant tout la rencontre périodique entre un responsable et son collaborateur dans le but non seulement de faire le bilan de l'année écoulée et de fixer les objectifs de l'année à venir, mais également d'apprécier l'évolution à moyen terme du collaborateur.

²Selon le Directeur de PRODUCTIK page 37 Hachette livre – Management des entreprises – BST 1^{ère} année édition 2008 C. Alglave & Al

Nadia AUBIN et Daniel MORLET³ synthétisent bien, chacun en ses propres termes le but de l'exercice. Pour AUBIN donc, l'EIA facilite à l'apprécié la connaissance des informations de l'entreprise, l'aide à être efficace, à l'aise dans son travail et dans ses responsabilités. Pour ce qui concerne MORLET, il s'agit de « *permettre d'acquérir les compétences, les méthodes de travail ; c'est de dire aux gens : voilà où vous en êtes et on va aller de l'avant, parce qu'ensemble c'est possible* ».

L'EIA peut donc être considéré à juste titre comme ayant une fonction d'accompagnement du collaborateur dans son parcours professionnel.

L'enjeu pour nous est donc d'analyser la mise en œuvre de l'outil EIA par l'IPS-CNPS, d'en ressortir les pistes de progrès et de faire des propositions d'amélioration sur la base des expériences transposables du modèle français et spécifiquement du système d'évaluation tel que mis en œuvre à la Caf du Lot.

C'est pourquoi le thème de notre rapport de stage s'intitule « **améliorer le système d'évaluation des performances individuelles à la CNPS** ».

Le traitement de ce thème est organisé en deux parties : premièrement, l'analyse diagnostic du système d'évaluation ; deuxièmement, les propositions envisagées et leurs conditions de mise en œuvre.

³ Dans « comment évaluer un collaborateur » de Nadia Aubin

**PREMIERE PARTIE : ANALYSE DIAGNOSTIC
DU SYSTEME D'EVALUATION DES
PERFORMANCES INDIVIDUELLES A LA
CNPS**

Cette analyse consiste à faire une brève description de l'organisation de la CNPS et à procéder à un examen critique du système d'évaluation.

I. FAISONS CONNAISSANCE AVEC L'IPS-CNPS

Connaître la CNPS du point de vue de son statut et de son organisation peut aider à mieux comprendre le déroulement de son système d'évaluation.

I.1. SON STATUT ET SA MISSION

La CNPS de Côte d'Ivoire est une personne morale de droit privé de type particulier régie par la loi 99-476 du 02 Août 1999. Elle a pour mission de recouvrer les cotisations sociales et de gérer le service public de la prévoyance sociale en fournissant aux travailleurs salariés du secteur privé et assimilé des prestations à l'effet de palier les conséquences financières de certains risques à savoir l'accident du travail et maladies professionnelles, la maternité, la retraite, l'invalidité/décès et la famille.

La CNPS, administrée par un conseil tripartite est placée sous le contrôle de l'Etat de Côte d'Ivoire qui exerce sur elle une double tutelle : la tutelle administrative et technique au travers du Ministère des affaires sociales et la tutelle financière par le Ministère de l'économie et des finances. A ce titre, l'Etat signe avec elle tous les trois ans, un contrat d'objectifs pour mieux évaluer la réalisation de la mission de service public qui lui a été concédé.

I.2. SON ORGANISATION

La CNPS compte 862⁴ agents répartis entre 16 structures déconcentrées appelées agences de prévoyance sociale et le siège qui comprend la Direction Générale, les structures centrales dont la Direction des Ressources Humaines (DRH) et les cellules. Dans son fonctionnement, la CNPS fait coexister deux styles d'organisation : une organisation hiérarchico-fonctionnelle et une organisation de type matricielle.

⁴ Source : Rapport d'activité 2012

I.2.1. L'organisation hiérarchico-fonctionnelle

Ce type d'organisation combine une ligne hiérarchique traditionnelle avec des fonctions en staff (cf organigramme en annexe III). Toutes les fonctions quelque soit la ligne (hiérarchique ou staff on line) à laquelle elles appartiennent sont regroupées en 9 classes, dont les deux premières concernent les employés et les sept autres les cadres. Chaque classe comporte 12 échelons.

La ligne hiérarchique principale se décline de façon décroissante dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°1 récapitulatif des niveaux de la ligne hiérarchique

Niveau	Désignation
7	Directeur Général
6	Directeurs Généraux Adjointes
5	Directeurs Centraux
4	Directeurs de structures déconcentrées, Chefs de départements, responsables de structures déconcentrées
3	Chefs de service
2	Chefs de section
1	Agents d'exécution

I.2.2. L'organisation matricielle

Elle est utilisée de façon périodique à l'occasion de la constitution des groupes projets. Cependant certaines relations fonctionnelles bien que permanentes peuvent s'assimiler à ce type d'organisation au sein de l'Institution. Il s'agit notamment des responsables de la comptabilité dans les structures déconcentrées et des coordonnateurs qualité.

Pour les premiers, malgré le fait qu'ils soient rattachés hiérarchiquement à leurs responsables de structures, c'est le département comptabilité de la Direction Financière et Comptable qui apprécie réellement la justesse de leurs travaux dans le cadre notamment de la certification des comptes de l'Institution.

Pour les seconds, leurs travaux sont supervisés tout au long de l'année par les responsables coordonnateurs qualité de la Direction Qualité et de l'Organisation alors qu'ils sont également rattachés hiérarchiquement à leurs responsables de structures déconcentrées ou centrales.

II. LE SYSTEME D'EVALUATION : THEORIQUEMENT BIEN FICHELE MAIS UNE MISE EN ŒUVRE PERFECTIBLE

Avant de faire l'examen critique du système d'évaluation, nous en faisons un rappel historique et une présentation de son déroulement actuel.

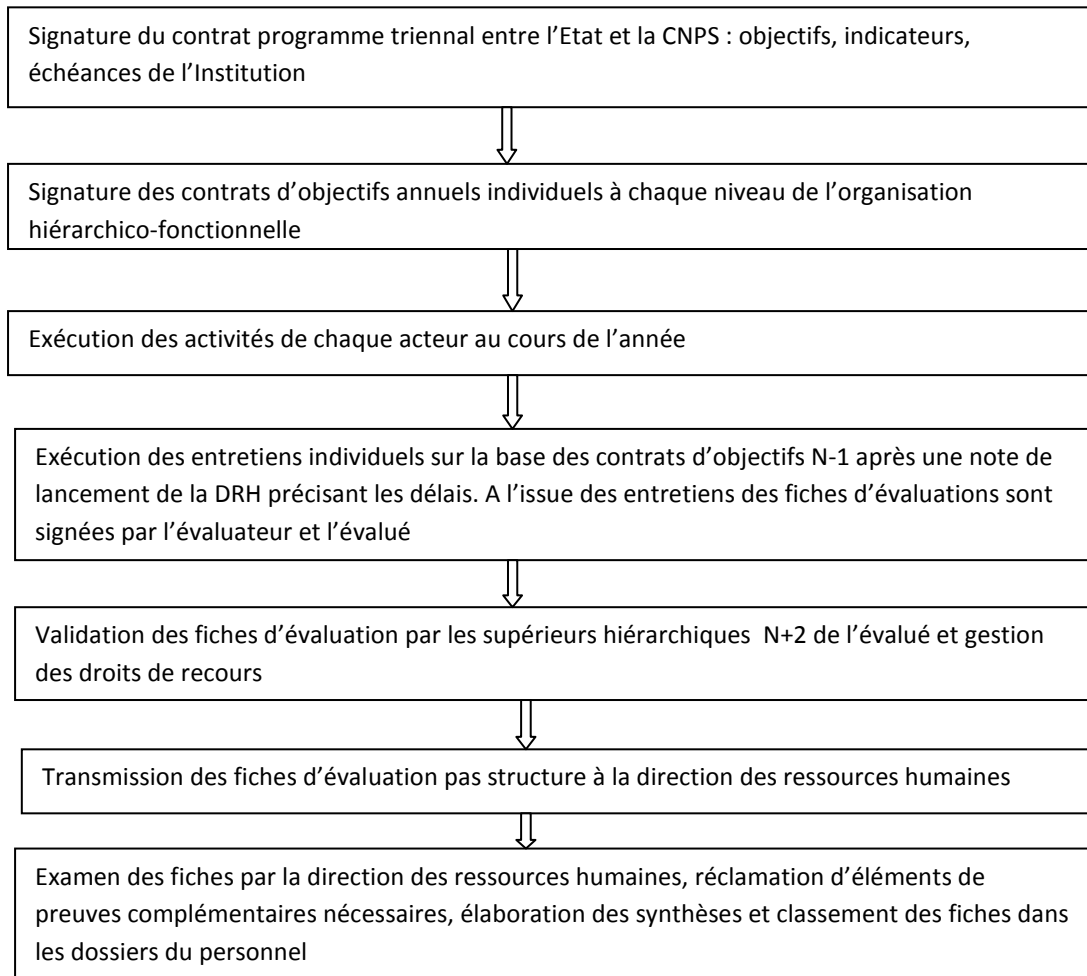
II.1. BREF HISTORIQUE DU SYSTEME D'EVALUATION

Quatre dates importantes peuvent être rappelées :

- ❖ **2003** : Evaluation de l'ensemble du personnel par un cabinet externe (DRH conseils)
- ❖ **2004** : Premières notations des collaborateurs effectuées par les responsables hiérarchiques
- ❖ **2007** : Elaboration des premiers contrats d'objectifs individuels
- ❖ **2010** : Déploiement du système d'appréciation du personnel basé sur l'EIA

II.2. LA DESCRIPTION DU SYSTEME ACTUEL

Le processus d'évaluation comporte les étapes suivantes :



L'animation de ce système se fait au travers de trois principaux documents. D'abord le contrat d'objectifs individuels (cf annexe IV) qui ressort les différents objectifs, les indicateurs et cibles associés et les moyens mis ou à mettre à disposition. Ensuite le guide du système d'appréciation (cf extraits annexe V) qui est quant à lui la description détaillée de l'entretien d'évaluation depuis ses différentes phases jusqu'aux critères d'évaluation. Enfin, la fiche d'évaluation (cf annexe VI) qui est le récapitulatif des points saillants de l'entretien et qui permet l'attribution de la note.

Ce système, qui est encore jeune faut-il le rappeler (trois ans de pratique), a le mérite de présenter plusieurs points forts, notamment :

- ❖ L'existence d'un guide d'évaluation diffusé auprès de chaque agent permet à chaque acteur de comprendre exactement toutes les rubriques de la fiche d'évaluation, ainsi que le mode de calcul de la note ;
- ❖ La déclinaison des objectifs de la structure en objectifs individuels est un canal de communication qui facilite l'implication de chaque acteur dans l'atteinte des objectifs globaux de la structure ;
- ❖ L'évaluation régulière des agents constitue une base de données plus ou moins objective pour la Direction Générale dans les décisions de promotion et de mutation.

Néanmoins, force est de constater qu'il existe encore plusieurs pistes de progrès.

II.3. LES POINTS A AMELIORER

L'analyse critique du processus d'évaluation tel que mis en œuvre à la CNPS fait ressortir trois niveaux de limites. Premièrement des limites portant sur la non application de la procédure telle que consignée dans le guide. Deuxièmement des limites organisationnelles qui impactent la qualité de l'entretien d'évaluation. Et troisièmement, des limites liées à la gestion des incidences de l'entretien.

II.3.1. La non application de la procédure en certains de ces points

Les limites liées à la non application de la procédure sont de deux ordres :

- ❖ **Les contrats d'objectifs de l'année N ne sont pas signés au cours des entretiens**

En effet, non seulement la fiche d'évaluation et le contrat d'objectifs sont deux documents distincts, mais la direction des ressources humaines ne demande pas qu'il soit joint aux fiches d'évaluation les contrats d'objectifs de l'année N. Cette situation favorise que les évaluateurs ne respectent pas cette exigence de la procédure et que bien des fois, des contrats d'objectifs soient signés très tard au cours de l'année.

❖ **Une copie de la fiche signée et validée n'est pas remise à l'évalué**

Cette situation crée une suspicion de modification des notes par les évaluateurs et les supérieurs hiérarchiques N+2. Si le souci qui guide cette pratique est relatif à la minimisation des coûts (édition de plus de 800 fiches en trois exemplaires : une pour le service, une pour la DRH et une pour l'évalué), pour un besoin de transparence, cette question mérite d'être résolue.

II.3.2. Limites organisationnelles

Les limites liées à l'organisation du système d'évaluation sont certes externes à l'entretien d'évaluation mais elles ne sont pas moins importantes du fait qu'elles impactent la qualité de celui-ci. Elles sont également les plus nombreuses :

❖ **La préparation de l'entretien : "bâclée" parce que bien qu'étant très détaillée dans le guide, le manque d'outil associé ne permet pas sa mise en œuvre effective**

C'est l'une des étapes les plus importantes de l'entretien et d'elle dépend une part importante de la réussite de la séance. En l'état actuel, la veille ou quelques heures avant la tenue de l'entretien, le supérieur hiérarchique remet une photocopie de la fiche d'évaluation au collaborateur pour sa préparation. Etant entendu que les éléments de la fiche ne sont que le résumé des échanges, le constat, c'est que plusieurs questions suggérées (cf annexe V) par le guide sont occultées.

❖ **Les contrats d'objectifs bien qu'individuels ne sont pas personnalisés pour retracer une véritable progression de la compétence des collaborateurs**

A l'analyse des contrats d'objectifs individuels, l'on se rend vite compte qu'il ne s'agit généralement que du reporting des objectifs de service. Aussi, pourrez-vous voir dans le contrat d'objectif d'un agent de liquidation, l'objectif « Liquider à 100% tous les dossiers de prestations familiales complets reçus du 02/01/2012 au 31/12/2012 dans les délais ».

Par ailleurs, la différenciation n'est pas facile à mettre en œuvre pour les responsables d'équipes d'autant plus qu'il n'existe pas de référentiels d'emplois et de compétences comme outil d'aide à la détermination des objectifs personnels des collaborateurs. Ceci

affaiblit les échanges portant sur la tenue du poste, l'un des trois points du déroulement de l'entretien (cf annexe V).

❖ **La complexité dans la formulation des objectifs et des cibles que nécessite les grilles de notation des résultats (cf annexe V)**

Selon le guide, la notation des résultats obtenus doit s'analyser en termes d'une part de quantités et d'autre part de respect des délais ou d'économie des moyens.

Pour être conforme aux mesures de performances telles qu'indiquées, il faut qu'un objectif soit libellé de telle sorte qu'il prenne en compte tous les éléments susceptibles d'apprécier le fait qu'un agent ait fait au-delà du travail qui lui a été demandé ou pas, à savoir la quantité et la qualité (taux d'erreurs, de non-conformité) de la production.

Par exemple au service recouvrement, s'il ait demandé à un agent moyen de recouvrer un milliard de cotisations, ce serait théoriquement plus facile pour un excellent agent de recouvrer 1,2 milliards. Ce qui dans la grille de notation 1 correspond à 4,5. Par contre à la section prestations familiales, deux agents doivent liquider selon leurs contrats d'objectifs, 100% des dossiers IJ dans les délais de 20 jours. Les dossiers arrivent et sont traités au fil de l'eau, le chef de section mettant tout en œuvre pour que le résultat global de service soit atteint. Il faudra alors pour chaque agent, non seulement déterminer un délai de traitement par dossier par exemple et combiner à cela un taux d'erreur. Toute cette complexité n'étant pas prise en compte, bien souvent, le taux de réalisation indiqué sur la fiche d'évaluation ne traduit aucune réalité ; l'essentiel étant pour l'évaluateur de donner la note qu'il estime justifiée à son agent.

❖ **La difficulté de constitution des éléments de preuves faute d'outils adéquats**

Tout au long de l'année, le défaut de recueil des données relatives aux objectifs de tenue du poste surtout tels que le respect des procédures, l'esprit d'équipe etc, et le suivi manuel des données quantitatives et qualitatives peut atténuer l'objectivité des notes.

❖ **La non prise en compte dans le processus d'évaluation des fonctions relevant de l'organisation "matricielle"**

Pour les fonctions qui relèvent d'une organisation "matricielle" permanente, seul le supérieur hiérarchique traditionnel procède à leur évaluation. Ce qui de notre point de vue ne représente pas une juste appréciation de l'ensemble des compétences et des contraintes des personnels concernés.

❖ **L'image du faible poids accordé aux autres rubriques de l'entretien renvoyée par la Direction des Ressources Humaines**

En effet, il existe une rubrique sur la fiche d'évaluation pour l'expression des besoins en formation de l'évalué et de l'évaluateur. Malgré cela, chaque année, pour élaborer le plan de formation, la DRH demande à chaque agent de renseigner une fiche de demande de formations validée par le supérieur hiérarchique. Pour nous, cette pratique est de nature à renforcer chez le personnel qu'à part la note, les autres rubriques de la fiche d'évaluation sont de moindre importance et sans véritable effet.

❖ **La différenciation « insuffisante » entre les éléments d'évaluation des managers (directeurs de structures centrales, déconcentrées...) et ceux des autres agents**

Parmi les critères d'évaluation, seul le critère « Management de l'équipe » est réservé au personnel d'encadrement sans distinction. Nous estimons que vue l'importance, la complexité, les défis de la fonction de manager, elle ne peut être appréciée d'une façon aussi sommaire.

II.3.3. Gestion des incidences de l'EIA

La difficulté d'application de deux incidences financières systématiques décrédibilise la politique d'avancement de la Direction Générale.

Comme énoncé dans l'introduction, la note obtenue à l'issue de l'entretien d'évaluation permet d'une part d'obtenir immédiatement une prime d'intéressement proportionnelle à celle-ci et d'autre part d'acquérir conformément à la périodicité, un échelon qui se traduit par une augmentation du salaire de base.

A l'analyse des notes obtenues pendant les trois derniers exercices (annexe VII), l'on peut aisément estimer la charge importante que représentent les augmentations chaque année. Etant entendu que la masse salariale n'est pas extensible à souhait relativement aux contraintes de ratios prudentiels sur les frais administratifs, la DRH ne peut donc pas honorer régulièrement la promesse liée aux échelons.

Par ailleurs ce système n'est pas très motivant individuellement puisqu'il ne permet d'obtenir qu'un échelon. De plus l'on peut attendre sans trop d'effort tous les trois ans ou quatre ans au pire des cas, pour obtenir cet échelon.

Face à ces limites que nous avons relevées, quelles propositions d'améliorations pouvons-nous faire ?

.

**DEUXIEME PARTIE : LES PROPOSITIONS
D'AMELIORATION ET LEURS CONDITIONS
DE MISE EN OEUVRE**

I. LES PROPOSITIONS D'AMELIORATION

Nos propositions d'amélioration sont relatives à des dispositions qui visent à faciliter l'application des procédures aux utilisateurs, à améliorer l'organisation du système d'évaluation et à repenser l'incidence des entretiens individuels annuels.

I.1. FACILITER L'APPLICATION DE LA PROCEDURE EN METTANT A DISPOSITION DES OUTILS ET ENREGISTREMENTS ADEQUATS

Les mesures qui suivent ont pour objectif de résoudre les limites relatives à la non application des procédures. Nous estimons que c'est à la direction de prendre des dispositions qui encadrent les activités de telle sorte que le respect des procédures s'en trouve facilité auprès des utilisateurs.

I.1.1. Intégrer comme cela se fait à la Caf du Lot, le contrat d'objectif à la fiche d'évaluation (cf compte-rendu EAEA annexe VIII)

La fusion du contrat d'objectifs et de la fiche d'évaluation permet non seulement de respecter la procédure mais également d'avoir dans un même document l'ensemble des points abordés au cours de l'entretien.

I.1.2. Veiller à ce que les responsables des structures aient leurs objectifs avant la période des entretiens

Par exemple, la Caisse Nationale d'Allocations Familiales (Cnaf) envoie une lettre circulaire avant la période des entretiens, dans laquelle les objectifs des directeurs de Caf sont connus. Ainsi, même si le calendrier ne permet pas de signer le contrat personnel des directeurs avant qu'ils ne signent celui de leurs collaborateurs, ceux-ci connaissent déjà leurs objectifs dans leurs grandes lignes. Des ajustements peuvent se faire ultérieurement mais ils sont en règle générale minimes. Cette disposition a pour avantage de n'accuser aucun retard dans le planning des entretiens puisque ceux-ci doivent se faire en cascade descendante.

I.1.3. Dématérialiser la fiche d'évaluation

La fiche d'évaluation peut être conçue sur un support word afin que chaque responsable puisse l'utiliser en lieu et place du support papier qui nécessite une commande spéciale chaque année. Cette pratique qui a cours à la Caf du Lot permet à l'évaluateur d'imprimer facilement la copie de l'évalué, d'adapter le nombre de pages au contenu de chaque agent, de transmettre par mail le compte-rendu aux ressources humaines et de ne faire suivre que la page visée pour attester que l'évaluation a bien eu lieu.

Si cette proposition ne rencontre pas l'assentiment de la Direction, alors nous proposons qu'à la réception des fiches papier validées à la DRH, elles soient numérisées et rendues disponibles dans l'espace confidentiel et individuel des agents sur le portail GED au même titre que les bulletins de salaire.

I.2. AMELIORER LA QUALITE DE L'ENTRETIEN PAR ...

I.2.1. La formalisation de l'étape de préparation de l'entretien

Pour les évalués, en élaborant et diffusant un document qui non seulement reprend tous les points énumérés par le guide mais comme celui de la Caf du Lot intitulé « guide de préparation à l'entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement » (annexe IX) permet de préciser certains aspects et les objectifs de l'entretien, la phase de préparation sera plus efficace.

I.2.2. L'élaboration et la mise à disposition de référentiels d'emplois et de compétences

Ce référentiel permet d'harmoniser ce qui est attendu en termes de maîtrise d'une fonction donnée. Les référentiels (cf annexe X) en cours dans les Caf comprennent le détail des compétences à avoir en terme de savoirs, savoirs faire et savoir faire relationnels et pour chaque compétence le niveau de maîtrise requis (initiation : 1, pratique courante : 2, maîtrise : 3, expertise : 4). Ainsi, le responsable peut analyser avec son collaborateur les compétences déjà maîtrisées et celles qui sont encore

perfectibles. Ceci participe à la personnalisation des contrats d'objectifs et rend plus objective l'appréciation liée à l'exécution de la fiche de poste.

I.2.3. La distinction entre objectifs de service et objectifs personnels

Le compte rendu de l'EAEA prévoit dans la rubrique « année à venir », une sous rubrique « objectifs de service » et une autre, « objectifs personnels ». La première sous-rubrique permet de rappeler à l'ensemble des agents du service tous les objectifs du service ; c'est donc un outil de communication. Rappelons que l'entretien doit faciliter les informations sur l'entreprise. Un autre avantage de ce rappel des objectifs de service est la facilité avec laquelle, le responsable peut solliciter l'ensemble de son équipe sur un objectif plus difficile à atteindre.

La deuxième sous rubrique, quant à elle relève véritablement de la personnalisation des objectifs. Le responsable identifie les objectifs de service qui concernent effectivement la fonction de l'agent et son niveau de compétence, et les traduit en valeurs plus concrètes pour ce dernier.

Si cette mesure s'applique aux prestations à la CNPS par exemple, l'on pourrait avoir comme objectif de service : traiter 90% des dossiers en moins de 15 jours et comme objectif personnel (sur la base des statistiques du service et de l'agent) : traiter 10 dossiers par jour pour un agent débutant ou en difficulté et 25 dossiers par jour pour un agent expérimenté et excellent (en partant de l'hypothèse par exemple qu'avec 35 dossiers liquidés par jour, l'objectif du service est atteint).

Cette personnalisation facilitera l'application de la grille de notation des résultats liés aux quantités, permettra de mettre en exergue les efforts personnels d'année en année et la contribution réelle à la réalisation des objectifs de service.

I.2.4. La simplification de l'évaluation des résultats

Si l'on s'en tient au guide comme nous l'indiquions, l'atteinte d'un même objectif doit être analysée sous plusieurs angles (quantités, respect des délais, économie de moyens). Pour notre part, nous estimons qu'un objectif est fixé systématiquement dans un intervalle de temps, aussi au terme de l'échéance fixée l'on constate si l'objectif a été atteint, non atteint ou dépassé. Il n'est donc plus besoin de l'analyser

de nouveau sous l'angle du délai. Ainsi, si l'on regarde l'exemple du guide, un agent qui au bout des 12 mois indiqués recouvre les 30.000.000 de FCFA (environ 45.732 euros) attendus, aura une note de 3 et celui qui aura recouvré 30.000.000 au bout de 10 mois et qui les deux derniers mois de l'année n'aura même rien recouvré, aura une note de 4. Ce qui de notre point de vue n'est pas pertinent.

De plus la prise en compte des économies de moyens dans une entreprise de service n'est pas très aisée. Il existe d'autres leviers comme une définition et une mise en œuvre d'une politique de développement durable pour résoudre ces questions d'efficience.

Par conséquent, nous proposons que les objectifs soient simplement évalués au terme de l'échéance et qu'ils soient plutôt mis l'accent sur la distinction au moment de la fixation des objectifs, des objectifs de production et des objectifs de qualité.

Ce qui peut donner par exemple aux prestations, un objectif de qualité en plus de l'exemple précédent : « Ne pas dépasser 2% de taux d'erreur sur les dossiers traités ». Ainsi chaque objectif est évalué atteint, non atteint ou dépassé, au terme de l'échéance fixée et donc une seule grille de notation nous paraît suffisante.

I.2.5. La prise en compte dans le système d'évaluation de la particularité des fonctions relevant de l'organisation "matricielle"

A la Caf, par exemple, l'agent comptable est noté pour 40% par l'agent comptable national et pour 60% par le directeur de sa caisse. Appliquée à la CNPS, le coordonnateur qualité et le responsable comptabilité des agences seront notés à 60 ou 70% par les directeurs d'agences et à 40 ou 30% respectivement par le responsable coordonnateur qualité de la direction qualité et par le chef de département comptabilité de la Direction Financière et Comptable.

I.2.6. Le renforcement de l'importance des entretiens spécifiquement en ce qui concerne la formation

La DRH doit bâtir son plan de formation à partir des besoins exprimés sur les fiches d'évaluation. Sauf cas exceptionnel, aucune demande de formation ne doit se faire en dehors de cette instance.

Par ailleurs, il nous semble opportun d'ajouter à la fiche d'évaluation, comme dans le compte rendu de l'EAEA de la Caf, une rubrique sur l'évaluation à froid des formations suivies au cours de l'année écoulée.

Mais nous proposons de renforcer cette évaluation à froid faite par le collaborateur, par l'appréciation du responsable quant à la portée de cette formation pour l'ensemble du service et l'application qu'en a faite le collaborateur. Ceci nous semble enrichissant pour l'entretien et résoudre l'épineuse question relative aux évaluations des formations.

I.2.7. Le recueil automatisé de toutes les données de production

Le souci d'avoir des données objectives, surtout pour celles qui sont quantifiables et relèvent de la production, peut être résolu par la capacité du système d'informations à produire les statistiques individuelles comme le fait l'applicatif NIMS au service prestations de la Caf, GRH pour la paye, MAGIC pour les écritures comptables etc. Ils ressortent non seulement le nombre de dossiers traités mais également le nombre de pièces par dossier ou le nombre de faits générateurs, ou d'écritures traitées et par qui. Ce qui permet au responsable d'apprécier le niveau de complexité des dossiers traités. Ils ressortent également les taux de rejets et d'erreur par agent.

Jusque là, ce suivi se fait manuellement à la CNPS. Ajouté à la complexité relative de notre circuit de production où un seul dossier aux prestations par exemple est traité par plusieurs personnes, il faut reconnaître que ce n'est pas aisé pour les responsables de tenir la production individuelle de leurs collaborateurs.

I.2.8. La culture du suivi des faits marquants au cours de l'année

Pour les objectifs en relation avec la tenue du poste de façon générale, il est plus difficile de s'en remettre au système informatique. A la Caf du Lot, chaque responsable note dans un calpin ou un fichier approprié tous les faits marquants positifs ou négatifs intervenus dans la réalisation des activités de son collaborateur. Certains, au cours de l'année n'hésitent pas à échanger des mails soit de rappel sur un point donné ou de félicitation pour objectiver le plus possible l'évaluation de ces éléments. Et ceci, est facilité encore une fois par le fait que sur le compte rendu, il est

demandé au responsable d'inscrire les faits marquants qui justifient son appréciation pour les objectifs de tenue de poste qui relèvent plus du comportement.

Cette disposition sur la fiche d'évaluation va éviter que les responsables établissent des justificatifs d'appréciation séparés qui, en règle générale ne sont en réalité que les mêmes exposés de faits significatifs à ceci près qu'ils ne concernent que les notes 1, 4 et 5. Ainsi, quelque soit la note attribuée, la fiche retracera les faits marquants et la conservation de ses justificatifs s'en trouvera plus aisée.

I.2.9. Le renforcement des critères d'évaluation des managers (responsables de structures déconcentrées ou centrales)

En attendant que les référentiels de compétence et d'emplois ne soient élaborés et vulgarisés, il nous semble opportun d'apporter une modification au niveau des critères de notation notamment en ce qui concerne le point 3 « management des ressources humaines ».

A part le critère relatif au « management de l'équipe », les autres critères ne semblent pas relever du management des ressources humaines. La preuve, les trois premiers critères à savoir, « esprit d'initiative », « esprit d'équipe », « partage par le retour d'expérience », concernent tous les agents. Il faudra donc les séparer sous un vocable comme par exemple « Niveau d'implication dans le service ».

La rubrique « Management des Ressources Humaines » devient donc le point 4 et l'on pourra y retrouver des critères comme : capacité à déléguer, capacité à développer les compétences des collaborateurs, capacité à conduire le changement, capacité à favoriser la cohésion sociale etc.

La Caf va plus loin en ayant différencié les supports de compte rendu de l'EAEA selon qu'on soit directeur de Caf, agent de direction ou autre cadre/agent. Ainsi, sur le support du directeur, il y a une rubrique « contexte et vécu professionnel » qui n'existe pas sur les autres supports et qui permet au directeur d'expliquer le contexte, l'environnement, les particularités...de sa structure qui peuvent être à l'origine de certaines difficultés à atteindre des objectifs.

Dans le support de l'agent de direction par exemple, l'entretien commence par une rubrique sur les suggestions et remarques relatives à l'emploi et à son environnement pour lui permettre de donner son ressenti sur l'année écoulée. Ce à quoi le directeur peut donner certains éléments de réponse dans la partie « observations évaluateur ». Par ailleurs, ce qui chez les autres agents est appelé simplement « perspectives d'évolution » a été nommé « projet professionnel » chez l'agent de direction avec comme focus la mobilité fonctionnelle, la mobilité géographique, l'évolution des responsabilités souhaitées.

Cette différenciation a l'avantage d'adapter le contenu de l'entretien à la spécificité de la fonction et partant participe à faire de cet entretien un véritable outil de management et d'accompagnement.

I.3. DISSOCIER LA PRIME D'INTERESSEMENT DE LA NOTE INDIVIDUELLE ET REPENSER L'INCIDENCE DE LA NOTE

A la Caf, la prime d'intéressement est octroyée pour un montant égal et proportionnel au temps de présence, à tous les salariés d'une caisse donnée. Cette prime se calcule en pourcentage du taux d'atteinte des objectifs globaux de la caisse et de la branche famille.

Cette disposition est pertinente de notre point de vue parce qu'elle représente un levier pour la promotion du travail collectif d'équipe. C'est très souvent que les responsables des structures essaient de faire partager cette valeur de solidarité, de système sans forcément y parvenir vraiment. Avec cette mesure, "tous nous gagnons ou tous nous coulons".

De plus, cela est très motivant pour les agents qui ont un faible niveau de rémunération et qui parfois éprouvent un sentiment d'injustice lorsque la prime est proportionnelle aux salaires comme c'est le cas à la CNPS.

Parallèlement à cette mesure collective, le résultat de l'entretien annuel qui est un résultat individuel permet l'octroi de points de compétence assimilables aux échelons et la proposition éventuelle de parcours professionnels c'est-à-dire les promotions.

Ces mesures sont encadrées par des lignes budgétaires prédéfinies, ce qui facilite leur respect.

Il faut indiquer par ailleurs que le protocole d'accord relatif au dispositif de rémunération et à la classification indique un minimum de points à accorder par catégorie.

En mettant en application cette mesure à la CNPS, deux agents qui ont 4 par exemple pour l'atteinte de leurs objectifs ne sont pas forcément proposés aux points de compétence ou échelons pour une année donnée. Le responsable peut utiliser ce levier comme un véritable outil de motivation en relation avec la participation effective de l'agent, son évolution, l'utilisation de ces capacités, ses efforts de faire mieux, etc.

Bien sur, les propositions des responsables de service sont motivées et l'agent qui au bout d'un certain délai (à inscrire dans les textes) n'a pas de points de compétence peut demander un entretien au supérieur N+2.

Quelles sont les actions pratiques à réaliser pour l'effectivité de la mise en œuvre des propositions sus énumérées ?

II. LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Pour mettre en œuvre les propositions identifiées, deux catégories de conditions sont indispensables : des conditions générales et des conditions spécifiques.

II.1. LES CONDITIONS GENERALES

Elles sont au nombre de trois et sont soit préalables à toutes actions de modification du système d'évaluation ou nécessaires à l'acceptation de cette modification.

II.1.1. Faire le bilan de la mise en œuvre de l'entretien individuel d'évaluation

Ce bilan peut se faire par le biais de questionnaires types évaluateurs et évalués ou par l'organisation d'entretiens semi-directifs avec des petits groupes d'évaluateurs et d'évalués. Il est important après trois années de pratique de recueillir le ressenti des acteurs, d'évaluer le niveau d'appropriation et surtout de mieux appréhender les difficultés rencontrées dans l'animation. C'est aussi l'occasion de recenser les suggestions d'amélioration. Cette étape doit précéder toute démarche de modification.

II.1.2. Planifier les actions à réaliser

Cette planification va consister à considérer l'amélioration du système d'évaluation comme un projet. Aussi serait-il important de bien identifier les actions prioritaires, de les hiérarchiser dans un enchaînement optimal, d'en fixer les délais impartis, d'en évaluer les moyens humains, financiers, matériels nécessaires et d'en identifier les livrables.

II.1.3. Impliquer les représentants du personnel au processus d'amélioration du dispositif d'évaluation

En France, le code du travail⁵ prévoit que le comité d'entreprise soit informé et consulté avant la mise en œuvre des moyens et techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés. Le CHSCT⁶ doit également être consulté lorsqu'il s'agit de la mise en place d'un nouveau système d'évaluation dont les modalités sont de nature à avoir des répercussions sur les conditions de travail.

Bien que de telles dispositions n'existent pas dans le droit ivoirien, il n'en demeure pas moins que les systèmes d'évaluation ont des répercussions sur le climat de travail s'ils ne sont pas bien compris et acceptés.

⁵ Article L 2323-32 du Code du Travail Français

⁶ Cass. Soc., 28 nov. 2007, n° 06-21.964

II.2. LES CONDITIONS SPECIFIQUES

Elles concernent l'organisation pratique pour l'atteinte des résultats énoncés dans nos propositions.

II.2.1. Mettre en place un groupe de travail composé d'agents de la DRH, de la Direction Qualité et de l'Organisation et de personnes ressources

Toutes les propositions qui ont pour impact la modification ou la création au besoin d'une nouvelle fiche d'évaluation (intégration du contrat d'objectifs, incorporation de l'évaluation des formations suivies, différenciation des fiches selon les responsabilités dans l'Institution etc), l'élaboration des référentiels d'emplois et de compétences et la réalisation du support de préparation à l'entretien doivent être analysées par ce groupe de travail qui fera des propositions plus concrètes à la Direction Générale.

Il sera mis en place par note de service.

II.2.2. Organiser un séminaire spécialement dédié à la fixation des objectifs individuels

Ce séminaire doit concerner tout le personnel d'encadrement et s'accompagner d'ateliers pratiques. Il peut intégrer la problématique de l'évaluation des critères relatifs à la maîtrise du poste.

II.2.3. Accroître les capacités de l'applicatif SECU

Cet applicatif qui permet la réalisation de toute l'activité de production de la CNPS devrait pouvoir ressortir la part de chacun des acteurs aussi bien en terme de quantités produites mais également de qualité (rejet, non-conformité, erreur etc). Cette amélioration passe par une véritable modélisation des activités de production.

II.2.4. Renforcer la politique de communication et de sensibilisation

Cette recommandation concerne surtout la proposition relative à la gestion des incidences de l'entretien. Seules la communication et la sensibilisation de toutes les parties prenantes au-delà des seuls représentants du personnel, pourront faciliter la mise en œuvre d'une proposition en relation avec l'aspect rémunération.

Par ailleurs en début de chaque période, les responsables de structures doivent par notes de service internes comme cela se fait à la Caf du Lot rappeler les objectifs de l'entretien, la procédure et mettre à disposition les supports de préparation.

II.2.5. Faire fixer des objectifs aux coordonnateurs qualité et aux agents comptables par leurs hiérarchies "matricielles"

Au cours de l'année, la hiérarchie "matricielle" de ces agents est amenée à se prononcer sur leurs productions relativement à la qualité des documents et informations fournis, sans que cela ne soit mesuré.

Désormais pour prendre en compte ce pan important de leurs activités et de leurs contraintes, la fixation d'une partie des objectifs par ces responsables va permettre la prise en compte complète de l'ensemble de leurs activités.

CONCLUSION

L'entretien individuel d'appréciation est l'un des outils d'évaluation des performances du personnel les plus usuels en entreprises ces dernières années. La CNPS en choisissant cet outil démontre une fois encore qu'elle est une entreprise moderne, ambitieuse, dynamique et résolument tournée vers l'avenir.

Ayant perçu l'importance de l'objectif assigné à l'EIA qui, faut-il le rappeler doit permettre la montée en compétences des collaborateurs et partant l'accroissement de la performance globale de l'entreprise, nous avons voulu par cette étude, apporter notre contribution à l'amélioration du système actuel de la CNPS.

L'immersion dans l'environnement de la Caf du Lot nous permet d'affirmer que fort heureusement le système n'est pas à rebâtir mais gagnerait simplement à être renforcé. Aussi, nos propositions concernent-elles pour la plupart des outils à mettre à disposition et des méthodes à reconsidérer.

Pour ce faire, nous avons identifié plusieurs conditions de mise en œuvre dont une nous paraît primordiale et sur laquelle nous voulons insister, le bilan du système. Bien souvent, cette étape de bilan, d'introspection, d'évaluation dans la vie de bien de projets, manque à nos organisations. Et pourtant, c'est une étape indispensable si l'on veut s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. La mettre en œuvre permettrait de mettre en exergue certainement des aspects essentiels non pris en compte par la présente étude.

Par ailleurs, au-delà de notre thème, ce stage a été pour nous une expérience humaine et professionnelle enrichissante en ce sens qu'il a été un rendez-vous d'échanges, et qu'il a suscité en nous divers centres d'intérêt au regard des problématiques et enjeux qui sont les nôtres à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale de Côte d'Ivoire.

LISTE DES SIGLES

Caf	Caisse d'Allocations Familiales
CHSCT	comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail
Cnaf	Caisse Nationale d'Allocations Familiales
CNPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
DRH	direction des ressources humaines
EAEA	entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement
EIA	entretien individuel d'appréciation

LA BIBLIOGRAPHIE

❖ OUVRAGES

Les méthodes d'évaluation en ressources humaines/ BALICCO Christian. – Paris : les Ed. d'Organisation, 1997. – 342 pages

Evaluation du personnel/ LEVY-LEBOYER Claude. – 2^{ème} Edition. – Paris : Ed. d'Organisation, DL 1998. – 247 pages

L'entretien d'appréciation individuel/ MARIN Armel. – Paris : Gualino, DL 1999. -143 pages – (les Carrés pro)

Comment évaluer un collaborateur / AUBIN Nadia – 2^{ème} Edition. - Paris : les Ed. d'Organisation, 2004 – ISBN – 253 pages

Management des entreprises BTS 1^{ère} année / Christine ALGLAVE & Al. – Paris. Ed. Hachette Education, 2008 – 224 pages

❖ SITES INTERNET

L'entretien annuel d'évaluation : quelles sont les règles à connaître ? [En ligne] / Disponible sur www.editions-tissot.fr/actualite/droit du travail (page consultée le 03 novembre 2013)

Préparez votre entretien d'évaluation : dossier de la rédaction [En ligne] / Disponible sur www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/entretien-d-evaluation (page consultée le 03 novembre 2013)

Sachez évaluer vos collaborateurs sans les stresser [En ligne] / Disponible sur www.capital.fr/carriere-management/conseil/guide-du-manager/Philippe-caval (page consultée le 03 novembre 2013)

Fiche pratique : l'entretien annuel d'évaluation : mode d'emploi [En ligne] / Disponible sur www.publications.medef.com (page consultée le 03 novembre 2013)

❖ **RAPPORTS DE STAGE**

Organisation des Ressources Humaines au RSI Côte d'Azur – Abdelkader ABDENOUR – CESGOS 18^{ème} promotion

Optimisation de la gestion des carrières et des compétences des ressources humaines – BABAKA Maroba – CESGOS 19^{ème} promotion

L'enjeu du référentiel d'emploi et des compétences – DJIHED Labri – CESGOS 19^{ème} promotion

Optimisation des performances des équipes : outils et enjeux – Nadjoua SEBBAGH BELGACEM – CESGOS 19^{ème} promotion

❖ **AUTRES DOCUMENTS**

Guide du système d'appréciation du personnel de la CNPS

Protocole d'accord relatif au dispositif de rémunération et à la classification des emplois (branche famille)

Projet d'annexe technique branche famille de l'accord d'intéressement 2011/2013 (Mai 2013)

Lettre circulaire 2007-024 (EAEA)

Lettre circulaire 2013-043 (EAEA)

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

- I Questionnaire d'auto-diagnostic à l'intention de la DRH
- II Incidence de l'EIA
- III Organigramme de la CNPS
- IV Modèle de contrat d'objectifs CNPS
- V Extraits guide du système d'appréciation
- VI Fiche d'évaluation CNPS
- VII Tableau récapitulatif des notes obtenues sur trois ans
- VIII Compte rendu d'évaluation des agents de la CAF du Lot
- IX Guide de préparation à l'EAEA CAF du Lot
- X Référentiel emplois et compétences technicien conseil PF CAF

ANNEXE I

QUESTIONNAIRE D'AUTO-DIAGNOSTIC A L'INTENTION DE LA DRH

Dans le but d'établir un bon diagnostic du système d'évaluation de la CNPS et de contribuer à son amélioration, thème de notre stage à la Caisse d'Allocations Familiales du Lot à Cahors en France, je vous saurais gré de bien vouloir répondre aux questions suivantes.

Merci.

- 1- Quelle est la répartition des notes obtenues par l'ensemble des agents sur les trois dernières années ?

Notes \ Nombre d'agents	2010	2011	2012
1			
Notes supérieures à 1 et strictement inférieures à 2			
De 2 à strictement inférieures à 3			
De 3 à strictement inférieures à 3,5			
De 3,5 à strictement inférieures à 4			
De 4 à strictement inférieures à 4,5			
De 4,5 à strictement inférieures à 5			
5			
TOTAL			

- 2- Les notes 1, 4 et 5 doivent être justifiées par écrit. Les justificatifs fournis par les responsables d'équipe sont-elles satisfaisantes ? Oui ☐ Non ☐

- 3- Si non, quelles en sont leurs principales limites ?

.....
.....

Le lien entre la note obtenue, les primes de rendement et l'avancement par échelons est-il écrit et diffusé auprès de l'ensemble des agents ? Oui ☐ Non ☐

- 4- Pourquoi l'avancement par échelons n'est-il pas systématique ?

.....

- 5- Après trois années de mise en œuvre du guide du système d'appréciation du personnel, quel bilan pouvez-vous en faire ?

- ☐ Un système d'appréciation bien compris de tous les agents
- ☐ Un système compris uniquement des agents d'encadrement
- ☐ Un système complexe
- ☐ Autres constats (à préciser)

- 6- Quelles sont les perspectives du système d'évaluation envisagées par la Direction Générale ?

ANNEXE II

INCIDENCE DE LA NOTE OBTENUE A L'ISSUE DE L'EIA¹

❖ Correspondance Note /Prime d'Intéressement

Il n'y a pas de règle formelle en la matière, la Direction Générale décide chaque année la clef de répartition. Mais le principe de base est

Notes (sur 5)	Nombre de mois de salaire
5	2
De 4 à < 5	1,5
De 3 à < 4	1

❖ Tableau de correspondance Note/ Avancement

Notes (sur 5)	Nombre d'années consécutives	Nombre d'échelons
≥ 4	2	1
De 3 à < 4	3	1
De 2,5 à < 5	4	1

¹ Source : DRH CNPS

ORGANIGRAMME GENERAL DE LA CNPS

CONSEIL
D'ADMINISTRATION

Directeur Général

Inspection Générale

- ✓ Conseillers du DG
- ✓ Personnel rattaché au D.G.

DGA chargé de l'Administration & des
Finances

DGA chargé de l'Exploitation

Direction
Financière
& Comptable

Direction
des
Ressources
Humaines

Direction
du Contrôle &
de l'Audit

Direction
de
l'Exploitation

Direction
du Système
d'Information

Direction de la
Qualité et des
Etudes

Cellule
Moyens & du
Patrimoine

IM2S

Cellule
Juridique &
du
Contentieux

Cellule
Communication
& Marketing

Département
Administration
GED

Contrôle
Médical

 CNPS Caisse Nationale de Prévoyance Sociale		EN – MG – 15 VERSION : 2
	CONTRAT D’OBJECTIFS 2013	

Structure :

NOM ET PRENOMS :
MATRICULE :
CATEGORIE (classe et échelons) :
FONCTION :
SERVICE :
SUPERIEUR HIERARCHIQUE :

MISSION DU POSTE

Sous l'autorité,
le titulaire est chargé

 CNPS Caisse Nationale de Prévoyance Sociale		EN – MG – 15 VERSION : 2
	CONTRAT D'OBJECTIFS 2013	

OBJECTIFS ANNUELS

Au titre de l'année 2013, il vous est assigné les objectifs ci-après :

OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	OBSERVATIONS

MOYENS

Ce contrat d'objectifs doit être assorti d'un plan d'actions élaboré par vous.

Fait à Abidjan, le

VISAS

Le Responsable hiérarchique

L'Agent Evalué

ANNEXE V

présent dans l'organisme), sur le bilan de la période écoulée quelle que soit sa durée ;

- un responsable est nommé à un autre poste : c'est lui qui conduit l'entretien d'appréciation de ses collaborateurs après avoir eu un échange avec son prédécesseur sur le bilan de la période écoulée quelle que soit sa durée.

2.6- Chaque évaluateur effectue son entretien d'appréciation avec son supérieur hiérarchique avant de mener les entretiens de ses collaborateurs. Cependant, si les conditions le permettent, le supérieur hiérarchique peut effectuer l'évaluation de ses collaborateurs avant le sien

2.7- Lorsque les conditions l'exigent (absence prolongée, indisponibilité du N+1), le responsable N+2 assure les entretiens de tous les collaborateurs du N+1.

2.8- La note attribuée doit être validée par le N+2 avant sa communication au collaborateur.

2.9- La fiche d'appréciation est signée par l'évaluateur et le collaborateur, pour prouver que ce dernier a effectivement participé à l'entretien.

2.10- Une copie de la fiche signée est obligatoirement remise au collaborateur.

2.11- Une autre copie est transmise par voie hiérarchique au responsable de la structure qui l'adresse à la Direction des Ressources Humaines.

ANISATION

l'entretien individuel d'appréciation est la partie dominante du système de mesure des performances. Dans la mesure où il constitue un mode de communication qui diffère de la relation quotidienne, sa nature et les conditions dans lesquelles il se déroule, sont les déterminants de sa qualité et de sa réussite.

3.1- La préparation de l'entretien

Pour ne rien oublier des sujets essentiels à aborder lors de cette occasion privilégiée d'échanges, l'entretien d'appréciation doit être préparé aussi bien par le collaborateur que par le supérieur hiérarchique en charge de l'évaluation..

Le temps consacré à l'entretien varie de plus ou moins une heure. Le supérieur hiérarchique prévient son collaborateur au moins une semaine à l'avance en lui indiquant la date, l'heure et le lieu de l'entretien.

3.1.1- La préparation de l'entretien par le collaborateur

L'entretien d'appréciation ne doit pas être vécu par le collaborateur comme une épreuve, mais plutôt comme une occasion d'entamer un dialogue devant aboutir à la recherche d'une vision commune.

Pour ce faire, il doit :

- identifier les arguments permettant d'éclairer à réflexion et défendre son point de vue, en se posant les questions suivantes :
 - comment son travail est-il organisé ? quel est son positionnement dans l'équipe et dans l'entreprise ? dispose-t-il de tous les moyens nécessaires ?
 - quelle est la qualité de sa coopération et de ses relations avec ses collègues et avec son supérieur hiérarchique ?
 - quelles sont ses forces et ses faiblesses ?
 - quelles sont les difficultés qu'il a rencontrées au cours de la période et comment s'y est-il pris pour y faire face ?
 - quels résultats a-t-il obtenus par rapport aux objectifs qui lui ont été fixés ou qu'il a négociés ?
 - que lui a-t-il manqué pour une meilleure réussite ?
 - quels sont les axes d'amélioration qu'il propose pour l'année à venir ?
 - a-t-il des besoins de formation ? d'informations ?
 - envisage-t-il son évolution dans le même domaine d'activité ou dans un autre ?
 - quelle est son analyse des résultats de sa structure ?

- établir dans l'ordre d'importance, la liste des sujets qu'il souhaite aborder :
 - la définition et l'étendue de sa fonction ;
 - ses conditions de travail ;
 - son évolution ;
 - sa formation ;
 - sa motivation.

3.1.2- La préparation de l'entretien par le supérieur Hiérarchique

Pour le bon déroulement, l'évaluateur doit garder présent à l'esprit l'objectif de l'entretien d'appréciation : l'instauration d'un dialogue constructif pour améliorer la qualité d'une collaboration. Cela requiert qu'il dispose de toutes les informations nécessaires pour argumenter ses avis et ses décisions. Pour ce faire, il doit :

- rassembler les informations utiles concernant le collaborateur, à savoir :
 - la fiche de poste ;
 - le contrat d'objectifs ;
 - les éléments du bilan de l'année écoulée ;
 - les données chiffrées issues des différents tableaux de bord et outils de pilotage ;
 - les éléments permettant de préparer l'année à venir (projet de développement, mutation) ;
 - les formations dispensées ;
 - les sanctions éventuelles ;
 - l'évolution de sa carrière et de sa rémunération.
- faire le point :
 - de l'efficacité observée dans l'accomplissement des missions ;
 - des résultats enregistrés ;
 - de la contribution aux résultats de la structure ;
 - des réussites ;
 - des échecs en mesurant les écarts et en recherchant les explications ;
 - du positionnement hiérarchique dans l'équipe.

- réfléchir aux avis et propositions à présenter sur :
 - le poste ou la fonction (organisation, évolution, activités) ;
 - le salarié (évolution, formation).

3.2- Le déroulement de l'entretien

L'accueil doit avoir lieu dans un endroit convenu. Il doit être cordial. Dans tous les cas, il est recommandé de se situer dans une relation d'échange et de coopération. Le collaborateur pourrait être anxieux, ce qui le rendrait peut-être timide, réticent, voire agressif ; alors le supérieur hiérarchique doit le mettre à l'aise en transformant la méfiance en confiance.

L'entretien proprement dit, doit être introduit par une phrase d'accueil destinée à mettre le collaborateur à l'aise, car l'atmosphère et l'ambiance qui règnent dès le début sont décisives pour un bon déroulement. Aussi, l'évaluateur amènera-t-il son collaborateur à se sentir en confiance par une attitude ouverte et chaleureuse. De plus, une écoute active assure un véritable dialogue et amène le collaborateur à exprimer ses idées et donner son opinion.

L'appréciateur procèdera par étapes comme suit :

- commencer par les éléments positifs ;
- poser des questions¹ ;
- écouter et reformuler ;
- fonder son appréciation sur les faits ;
- se montrer ouvert et accepter les désaccords ;
- favoriser l'échange² ;
- conclure par un contrat d'objectifs.

Voici quelques exemples de questions à poser par l'évaluateur pour échanger durant l'entretien et qui justifient les notes données à l'agent.

- les objectifs fixés ont-ils été compris, poursuivis, atteints à quel pourcentage par l'agent ?
- les formations suivies par l'agent ont-elles été utilisées en situation de travail ?
- les activités du poste répondent-elles bien aux missions ? Sont-elles susceptibles d'évoluer ?
- quelles ont été les principales réalisations de l'agent à ce poste ?
- les priorités du service sont-elles clairement perçues par l'agent depuis ce poste ?

L'appréciation des performances se fera par un dialogue basé sur les points suivants ;

3.2.1.- *L'appréciation des résultats par rapport aux objectifs*

Elle se fait selon la démarche suivante :

- présenter et commenter les résultats de l'année N ;
 - comparer ces résultats avec ceux de la période précédente ;
 - amener le collaborateur à expliciter comment et pourquoi les objectifs n'ont pas été atteints. Les causes sont-elles personnelles ou indépendantes de sa volonté ?
- avancer des chiffres et des faits concrets pour illustrer les éléments d'appréciation ;
encourager et féliciter le collaborateur pour les objectifs atteints ou dépassés.

3.2.2.- *L'appréciation de l'exécution de la fiche de poste*

Si les objectifs sont des priorités, le collaborateur a néanmoins une mission à tenir pour laquelle il doit obtenir des résultats. Il est donc important d'apprécier les résultats sur l'ensemble de sa mission à partir d'indicateurs mesurables et de faits observables portant sur :

- la capacité à rendre compte ;
- le respect des délais de réalisation des travaux ;
- le respect des procédures ;
- le présentisme.

². L'échange sur les perspectives de déroulement de carrière. L'évaluateur note les souhaits de l'agent, lui apporte des conseils, lui donne son avis et l'aide à bâtir un projet professionnel.

3.2.3.- *L'appréciation des facteurs de performance*

Elle est le résultat d'une observation continue durant la période évaluée. Il s'agit d'apprécier :

- le comportement professionnel (la prise d'initiatives, l'esprit d'équipe) ;
- la qualité de management des équipes, le cas échéant.

Conclusion de l'entretien

Elle porte sur le rappel du contenu de l'entretien et l'appréciation sur le plan professionnel de l'agent. Conclure sur une note positive, avec un programme d'actions et un emploi de temps. Le collaborateur saura ainsi avec précision tout ce qu'il doit faire pour mettre en œuvre son programme et comment le supérieur hiérarchique va l'y aider.

2^{ème} partie : LES CRITERES D'APPRECIATION

Dans le présent système d'appréciation des performances, tous les critères d'évaluation sont communs à l'ensemble du personnel. Cependant, des pondérations différentes sont appliquées à chaque critère, selon le collège auquel appartient le collaborateur. Le système d'appréciation comprend trois (03) critères subdivisés en 10 sous critères :

1^{er} critère : Les résultats de gestion

- la réalisation des objectifs
- l'évolution du rendement

2^{ème} critère : L'exécution des activités de la fiche de poste

- le respect des procédures
- le respect des délais
- le reporting
- le présentisme

3^{ème} critère : Le management des Ressources Humaines

- l'esprit d'initiative
- l'esprit d'équipe
- le partage par le retour d'expérience
- le management d'une équipe

Chaque sous critère est noté de 1 à 5. La note du critère est obtenue par la moyenne des notes des sous critères.

Les notes sont interprétées comme suit :

- la note 1/5 = performances très insuffisantes ou mauvais résultats
- la note 2/5 = performances insuffisantes ou résultats insuffisants
- la note 3/5 = performances satisfaisantes ou résultats satisfaisants
- la note 4/5 = bonnes performances ou bons résultats
- la note 5/5 = excellentes performances ou résultats excellents.

Il y a lieu de relever que l'attribution des notes 1, 4 et 5 doit obligatoirement être justifiée par écrits. Les justificatifs doivent porter sur des preuves observables et vérifiables.

1- RESULTATS DE GESTION

1.1- La Réalisation des objectifs

Définition

L'objectif est l'énoncé aujourd'hui d'un résultat précis à produire dans le futur dans un délai déterminé.

L'objectif peut être :

- quantitatif (augmentation de flux en termes de coût, de francs etc...)
- qualitatif (amélioration d'une situation, d'un comportement relationnel)

Toutefois, qu'il soit quantitatif ou qualitatif, l'objectif doit être impérativement exprimé en termes de résultats mesurables.

Le contrat d'objectifs est donc le document contenant les objectifs à atteindre par le collaborateur et négociés avec sa hiérarchie. C'est un engagement écrit par lequel le collaborateur s'engage vis-à-vis de sa hiérarchie de proximité à réaliser **des objectifs de gestion**.

Cet engagement est conditionné par des moyens financiers, matériels et humains adéquats et disponibles dans les délais convenus entre le collaborateur et sa hiérarchie de proximité.

Fixation des objectifs

Un objectif se formule toujours avec

- un seul verbe d'action à l'infinitif ;
- une mesure en pourcentage ou en nombre ;
- un critère de précision ;
- une échéance (jours /mois/ année) ;

et traduit soit :

- une amélioration ;
- une progression à poursuivre ;
- la résolution d'un dysfonctionnement.

Chaque collaborateur doit avoir au maximum cinq (05) objectifs à atteindre au cours d'une année.

Caractéristiques d'un objectif

L'objectif doit être **SMART**

Spécifique : porte sur un objet clair et précis pour être atteint

Mesurable : le résultat est facilement observable

Atteignable : s'adapte aux exigences du poste du collaborateur

Réaliste : relève de la zone de maîtrise du collaborateur

Temporel : sa réalisation est délimitée dans le temps

ou **C N P S**

Calculable : mesurable en chiffres

Négociable : traduit l'accord des parties, le respect de la parole donnée

Personnalisé : renforce la responsabilité du collaborateur

Stimulant : donne envie de le réaliser, renforce la motivation

L'évaluation des résultats du contrat d'objectif se fait par le ratio.

Réalisations

Prévisions

Ces résultats peuvent être évalués en termes de :

- quantités produites ;
- respect des délais ;
- économie de moyens mis à disposition

Grille d'évaluation

Tableau 1 : Grille de notation des résultats liés aux quantités

Ratio	Équivalent sur 5	Interprétation
< ou = 0,50	1	Le travailleur est interpellé Résultats insuffisants
0,51 – 0,65		
0,66 – 0,75	1,5	
0,76 – 0,90	2	Résultats à améliorer
0,91 – 0,97	2,5	
0,98 – 1,02	3	Résultats satisfaisants
1,03 – 1,10	3,5	
1,11 – 1,15	4	Bons résultats
1,16 – 1,20	4,5	
> 1,20	5	Résultats excellents

- La note de 1/5 à 2,5/5 correspond au collaborateur qui **travaille en dessous des performances** attendues de lui.

- La note 3/5 correspond au collaborateur qui **a fait le travail qui lui a été demandé** ou celui qui a réalisé strictement ses objectifs, avec la qualité exigée (taux d'erreurs, non conformité...)

- La note de 3,5/5 à 5/5 correspond au collaborateur qui **a fait au-delà de ce qui lui a été demandé**, avec la qualité exigée (taux d'erreurs, non conformité...) et dont le travail aurait une influence vérifiable sur son équipe ou sur la structure entière.

Tableau 2 : Grille de notation des résultats liés au respect des délais ou à l'économie des moyens

Ratio	Équivalent sur 5	Interprétation à priori
< 0,74		L'abus d'économie est à justifier Résultats excellents
0,75 – 0,80	5	
0,81 – 0,86	4,5	
0,87 – 0,92	4	Bons résultats
0,93 – 0,97	3,5	
0,98 – 1,02	3	Résultats satisfaisants
1,03 – 1,05	2,5	
1,06 – 1,10	2	Résultats à améliorer
1,11 – 1,15	1,5	
1,16 – 1,20	1	Résultats insuffisants
> 1,20		

- La note de 3,5/5 à 5/5 correspond au collaborateur qui **a atteint ses objectifs, en réduisant les délais** qui lui ont été impartis ou **en économisant les moyens** qui ont été mis à sa disposition. Ces résultats ont un impact positif sur l'équipe ou sur la structure.
- La note 3/5 correspond au collaborateur qui **a atteint ses objectifs conformément à ce qui lui a été demandé** dans l'exercice de sa mission.
- La note de 1/5 à 2,5/5 correspond au collaborateur qui pour atteindre ses objectifs est **allé au delà** des délais fixés ou qui a dépensé plus que ce qui lui été octroyé comme moyens.

Exemple 1 : Un collaborateur a réalisé son objectif de recouvrer 30.000.000 FCFA de cotisations sociales en 12 mois.
Son évaluation se fera comme suit :

1°) déterminer le ratio d'évaluation du résultat lié aux quantités

$$\frac{\text{Réalisation}}{\text{Prévisions}} \times 100\% \quad \text{soit } \frac{30.000.000}{30.000.000} \times 100 = 100\%$$

2°) déterminer le ratio d'évaluation du résultat lié au délai

$$\frac{\text{Réalisation}}{\text{Prévisions}} = 100\% \quad \text{soit } \frac{12}{12} \times 100 = 100\%$$

3°) déterminer le ratio moyen d'évaluation de cet objectif

$$: \frac{100\% + 100\%}{2} = \mathbf{100\%}$$

La note correspondant à ce taux de réalisation est **3/5**

Exemple 2 : Un autre collaborateur a réalisé le même objectif mais en 10 mois.

Son évaluation se fera comme suit :

1°) déterminer le ratio d'évaluation du résultat lié aux quantités

$$\frac{\text{Réalisation}}{\text{Prévisions}} = 100\% \quad \text{soit } \frac{30.000.000}{30.000.000} \times 100 = 100\%$$

2°) déterminer le ratio d'évaluation du résultat lié au délai

$$\frac{\text{Réalisation}}{\text{Prévisions}} = 100\% \quad \text{soit } \frac{10}{12} \times 100 = 83\%$$

3°) déterminer le ratio moyen d'évaluation de cet objectif

$$\frac{100\% + 83\%}{2} = \mathbf{91,5\%}$$

La note correspondant à ce taux de réalisation est **4/5**

La note finale du sous critère « Réalisation des objectifs » est obtenue par la moyenne des notes attribuées à chaque objectif.

ANNEXE VI



CAISSE NATIONALE DE PREVOYANCE SOCIALE DE COTE D'IVOIRE

FICHE D'APPRECIATION

Exercice :

Direction :

Service :

I - IDENTIFICATION

Nom et Prénoms :

Matricule : Catégorie :

Date d'embauche:

Intitulé du poste :

Date de mutation au poste :

RAPPEL DES DEUX DERNIERES NOTES

--	--

II – APPRECIATION DES RESULTATS

Rappel des objectifs de l'année	Taux de réalisation	Note
NOTE FINALE = Total des notes / Nombre d'objectifs		

Taux de réalisation	Interprétation	NOTES
moins de 50 % à 75 %	Non atteint	1 à 1.5
de 76 % à 97 %	Partiellement atteint	2 à 2.5
de 98 % à 110 %	Atteint	3 à 3.5
de 111 % à 120 %	Dépassé	4 à 4.5
au-delà de 120 %	Surpassé	5

III - APPRECIATION DES FACTEURS DE PERFORMANCE

FACTEURS DE PERFORMANCE		NOTE	COEFF.	TOTAL	COMMENTAIRE
1- Appréciation des résultats de gestion					
1- Réalisation des objectifs					
2- Évolution du rendement ⁽¹⁾					
	S/Total 1				
2- Exécution des activités de la fiche de poste					
1- Respect des procédures					
2- Respect des délais					
3- Reporting					
3- Présentéisme					
	S/Total 2				
3- Management des Ressources Humaines					
1- Esprit d'initiative					
2- Esprit d'équipe					
3- Partage par le retour d'expérience					
4- Management d'une équipe ⁽²⁾					
	S/Total 3				
TOTAL NOTES = S/Total 1 + S/Total 2 + S/Total 3					
NOTE FINALE = TOTAL NOTES / 20					
Visa Évaluateur		Visa Évalué		Validation N+2	
DATE :		DATE :		DATE :	

(1) ce critère ne concerne que les agents ayant au moins 2 ans d'ancienneté

(2) ce critère ne concerne que le personnel d'encadrement

III - APPRECIATION DES FACTEURS DE PERFORMANCE

FACTEURS DE PERFORMANCE		NOTE	COEFF.	TOTAL	COMMENTAIRE
1- Appréciation des résultats de gestion					
1- Réalisation des objectifs					
2- Évolution du rendement ⁽¹⁾					
	S/Total 1				
2- Exécution des activités de la fiche de poste					
1- Respect des procédures					
2- Respect des délais					
3- Reporting					
3- Présentéisme					
	S/Total 2				
3- Management des Ressources Humaines					
1- Esprit d'initiative					
2- Esprit d'équipe					
3- Partage par le retour d'expérience					
4- Management d'une équipe ⁽²⁾					
	S/Total 3				
TOTAL NOTES = S/Total 1 + S/Total 2 + S/Total 3					
NOTE FINALE = TOTAL NOTES / 20					
Visa Évaluateur		Visa Évalué		Validation N+2	
DATE :		DATE :		DATE :	

(1) ce critère ne concerne que les agents ayant au moins 2 ans d'ancienneté

(2) ce critère ne concerne que le personnel d'encadrement

IV - POTENTIEL D'EVOLUTION

A) RUBRIQUE A REMPLIR PAR L'APPRECIÉ

1) Quelles difficultés rencontrez-vous dans l'exercice de votre emploi ?

.....

.....

.....

2) Quels sont vos besoins en formation ?

.....

.....

.....

3) Quelles sont vos aspirations d'évolution ?

.....

.....

.....

B) RUBRIQUE A REMPLIR PAR L'APPRECIATEUR

1) Quelles analyses faites vous des aptitudes professionnelles de votre collaborateur ?

.....

.....

.....

Ses points forts	Ses points faibles	Vos mesures d'accompagnement

2) Quelles actions de formation envisagez-vous pour améliorer son rendement ?

.....

.....

.....

3) Quel est son niveau d'adaptation au poste ?

Appréciations	Propositions
envisager une réorientation pour inaptitude	
a des difficultés à son poste	à suivre
peut encore s'améliorer	à encourager
est apte pour le poste	rendement insuffisant
transcende les exigences du poste	à promouvoir

V - OBSERVATIONS ET AVIS

OBSERVATIONS DE L'APPRECIATEUR

Date :

Nom et Prénoms :

Fonction :

Appréciation Globale

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Signature :

AVIS DU COLLABORATEUR

Date

Nom et Prénoms :

Fonction :

Commentaires

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Signature :

ANNEXE VII

TABLEAU RECAPITULATIF DES NOTES OBTENUES SUR TROIS ANS

NOTES	2010		2011		2012	
1	0		0		0	
Notes supérieures à 1 et strictement inférieures à 2	0		0		0	
Sous-total 1	0	0%		0%		0%
De 2 à strictement inférieurs à 3	17		17		21	
Sous-total 2	17	2%	17	2%	21	3%
De 3 à strictement inférieure à 3,5	200		126		144	
De 3,5 à strictement inférieures à 4	456		463		476	
Sous-total 3	656	81%	589	73%	620	75%
De 4 à strictement inférieures à 4,5	131		188		183	
De 4,5 à strictement inférieures à 5	2		8		6	
Sous-total 4	133	17%	196	24%	189	23%
5	0		0		0	
TOTAL	806		802		830	

Source : DRH CNPS



**COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN
ANNUEL D'EVALUATION ET
D'ACCOMPAGNEMENT
ANNEE**

SERVICE	
RESPONSABLE	

ENTRETIEN DU

COLLABORATEUR
Nom
Prénom
Emploi
Niveau de Qualification

REFERENTIEL EMPLOI UTILISE

Une copie du présent compte rendu sera remis au salarié et au service GRH par messagerie Lotus. L'original est conservé dans les services.

1.BILAN DE L'ANNEE ECOULEE

1.1 OBJECTIFS

L'évaluation sera effectuée objectif par objectif (un tableau par objectif)

OBJECTIF PERSONNEL N°	
Attendu	Obtenu
Ecart	Causes

Remarques :

1.2 LA TENUE DE L'EMPLOI ET DES COMPETENCES MISES EN ŒUVRE

CRITERES	FAITS SIGNIFICATIFS	LIBELLE COMPETENCE	APPRECIATION	
			Niveau* (entre A et D)	Points forts Points à améliorer
TECHNICITE Savoirs techniques et professionnels nécessaires dans l'emploi, savoir faire de diagnostic, contribution à des projets transverses, utilisation de technologies spécifiques, résolution des problèmes et aptitudes au conseil et à l'assistance....				
IMPLICATION Engagement professionnel, coopération avec les autres, adaptation au contexte en évolution, transmission des savoirs professionnels à son environnement...				
EFFICIENCE Productivité individuelle, optimisation des moyens dont dispose le salarié, maîtrise des risques, sens du service client...				
AUTONOMIE Capacités du salarié à décider, sans recourir systématiquement à sa hiérarchie ou à un référent, anticipation, esprit d'initiative, aptitude à gérer les aléas et le savoir faire en terme d'organisation du travail...				
DIMENSION RELATIONNELLE Capacités de communication, maîtrise de l'expression écrite et orale, capacité à convaincre, à faire adhérer....				
DIMENSION MANAGERIALE Fixation des objectifs et des délégations, pilotage de l'activité des collaborateurs, développement du travail d'équipe efficace, développement des compétences de ses collaborateurs et accompagnement de leur évolution professionnelle.....				

* Niveau requis pour la tenue de l'emploi : **Niveau A** Très satisfaisant, **Niveau B** : Satisfaisant, **Niveau C** : Perfectible, **Niveau D** : Point de vigilance
 Niveau pour lequel une compétence est attendue : **Niveau A à C**// Exemple : Indiquer le niveau suivi du degré d'appréciation => **3B ou 2C etc...**

2.L'ANNEE A VENIR

Objectifs de service

Chaque salarié se voit fixer de 1 à 3 objectifs qui portent sur des points essentiels :

- enjeux de l'Organisme ou du service,
- incitation à développer certaines compétences,
- prise en charge d'un projet.

Objectifs de progrès personnels	
Objectifs	Indicateurs de réalisation

3.PERSPECTIVES D'EVOLUTION

Les évolutions dans l'emploi : ce qui a changé, ce qui devrait changer (missions confiées, compétences à acquérir,...)

Les évolutions souhaitables en terme d'organisation
--

Remarques du salarié

Signatures

**Le Responsable
(nom, prénom)**

**Le Collaborateur
(nom, prénom)**

4. EVALUATION DES FORMATIONS SUIVIES AU COURS DE L'ANNEE ECOULEE

Intitulé de la formation :				
EVALUATION DE LA FORMATION	Insatisfaisant	Peu satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
Contenu de la formation (programme, durée, documents remis...)	☐	☐	☐	☐
Animation (prestation de l'animateur en terme de contenu et de maîtrise pédagogie)	☐	☐	☐	☐
Apports de la formation (cohérence entre les attentes et le contenu, apport de nouvelles connaissances)	☐	☐	☐	☐
A l'issue de la formation, les connaissances acquises ont-elles été mises en application ? ☐ Oui Lesquelles : ☐ Non Pourquoi :				
Observations :				

ANNEXE VIII

Intitulé de la formation :				
EVALUATION DE LA FORMATION	Insatisfaisant	Peu satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
Contenu de la formation (programme, durée, documents remis...)	☐	☐	☐	☐
Animation (prestation de l'animateur en terme de contenu et de maîtrise pédagogie)	☐	☐	☐	☐
Apports de la formation (cohérence entre les attentes et le contenu, apport de nouvelles connaissances)	☐	☐	☐	☐
A l'issue de la formation, les connaissances acquises ont-elles été mises en application ? ☐ Oui Lesquelles : ☐ Non Pourquoi :				
Observations :				

5. EXPRESSION DES BESOINS DE FORMATION

Nom	Prénom

Emploi	Service

Formation souhaitée	
Objectif et contenu	
Avis de l'évaluateur	☐ favorable ☐ défavorable
Demande à l'initiative	☐ de l'évaluateur ☐ de l'agent
Commentaires de l'évaluateur	
Période souhaitée pour la réalisation	

Formation souhaitée	
Objectif et contenu	
Avis de l'évaluateur	☐ favorable ☐ défavorable
Demande à l'initiative	☐ de l'évaluateur ☐ de l'agent

ANNEXE VIII

Commentaires de l'évaluateur	
Période souhaitée pour la réalisation	

Formation souhaitée	
Objectif et contenu	
Avis de l'évaluateur	☐ favorable ☐ défavorable
Demande à l'initiative	☐ de l'évaluateur ☐ de l'agent
Commentaires de l'évaluateur	
Période souhaitée pour la réalisation	



GUIDE DE PREPARATION A L'ENTRETIEN ANNUEL D'EVALUATION ET D'ACCOMPAGNEMENT

Ce guide méthodologique vous a été remis par votre responsable pour préparer votre entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement. Voici quelques indications pour vous aider dans votre préparation.

Définition

L'entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement est avant tout une occasion de dialoguer entre le titulaire d'un poste et son responsable hiérarchique direct.

Il permet de faire le point sur l'activité du titulaire dans son poste, de rechercher en commun des sources de progrès personnels.

L'entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement poursuit trois objectifs essentiels :

- ◆ donner à chacun le moyen de se situer par rapport à sa fonction et aux objectifs de la CAF et du Service.
- ◆ faire de chacun un acteur essentiel de sa propre appréciation,
- ◆ permettre un dialogue constructif.

COMMENT SE DERoule L'ENTRETIEN ANNUEL D'EVALUATION ET D'ACCOMPAGNEMENT ?

La préparation

Les deux interlocuteurs doivent convenir de la date de l'entretien, afin de le préparer de façon approfondie. Le référentiel emploi est utilisé lors de l'entretien.

Le titulaire du poste et son responsable établissent séparément la description du rôle et des actions exercées, du niveau de maîtrise obtenu en examinant les modifications intervenues depuis la description la plus récente. Chaque partenaire prépare également le bilan de l'année écoulée.

Des questionnaires spécifiques pourront être élaborés pour vous aider à préparer cet entretien.

A partir du 2ème entretien, chaque interlocuteur se servira pour la préparation du compte-rendu de l'Entretien Annuel d'évaluation et d'accompagnement de l'année précédente.

Cette préparation est indispensable à la réussite de l'entretien. Elle permet au titulaire du poste de faire un bilan complet et de préparer les questions dont il désirerait débattre avec son responsable lors de l'entretien.

Pour faire porter l'effort sur ce qui est pour vous le plus intéressant et emporter l'adhésion et l'appui de votre responsable, préparez votre entretien le plus soigneusement possible.

A cet effet, vous trouverez des questions à vous poser avant et pendant l'entretien. Des cadres ont été prévus pour vous permettre de noter vos réflexions, ce que vous souhaitez dire au cours de l'entretien.

Ce guide ne fait pas l'objet de diffusion. **Ce que vous y inscrivez ne regarde que vous.**

Au fur et à mesure de l'entretien, votre responsable rédigera avec vous, **un compte-rendu**. Celui ci reprendra les points essentiels de vos échanges. Une fiche de compte-rendu d'entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement figure en annexe de ce dossier.

Pour vous et votre responsable, ce compte-rendu sert de repère tout au long de l'année et de base pour l'entretien annuel de l'année suivante .

Pour résumer, ce compte-rendu formalise votre "bilan professionnel annuel", au regard des 4 thèmes à aborder au cours de l'entretien :

- **LE BILAN DE L'ANNEE ECOULEE**

L'appréciation avec votre responsable de votre professionnalisme dans l'emploi et l'évaluation de l'atteinte des objectifs qui vous avaient été fixés précédemment.

- **LES OBJECTIFS POUR L'ANNEE PROCHAINE**

L'élaboration du programme pour l'année à venir dans votre emploi.

- **LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION**

Une réflexion avec votre responsable, au plus près de votre quotidien professionnel , sur l'évolution de vos missions, des compétences à acquérir, des propositions en terme d'organisation et de vos souhaits en terme de mobilité professionnelle tant interne qu'externe.

1. LE BILAN DE L'ANNEE ECOULEE

FAITES VOTRE BILAN

Remémorez-vous votre mission et les objectifs que vous deviez atteindre

pour cela vous pouvez utiliser le compte-rendu de l'entretien annuel de l'année dernière.

Posez-vous les questions :

- ♦ Quels sont les **objectifs prioritaires** que mon service devait atteindre cette année ?
- ♦ Quelle est **ma contribution** à l'atteinte de ces objectifs ?

Evaluez vos résultats : Ces **résultats** ont-ils été :

dépassés ? atteints ? atteints partiellement ? non atteints ?

Qu'est-ce qui explique les **écarts** ,

- ⇒ les facteurs de réussite,
- ⇒ les difficultés rencontrées,
- ⇒ les problèmes qui se posent,
- ⇒ les solutions trouvées...

Quelles sont les **activités** pour lesquelles je suis le plus à l'aise ?

Quelles sont les **activités** pour lesquelles je suis le moins à l'aise ?

Professionalisme :

Quelles **connaissances** ai-je mis en œuvre ?

Qu'est-ce que je sais **bien** faire ?

Qu'est-ce que je sais **moins bien** faire ?

Quel **comportement** j'ai manifesté dans les domaines :

- du travail en équipe
- de l'adaptation,
- de l'innovation,

Qu'est-ce que j'ai suivi comme **formation** ?

- ce que j'ai appris ?
- ce que j'ai mis en application ?
- ce que je n'ai pas mis en application : pourquoi ?

MON BILAN

MA MISSION ET MES OBJECTIFS

MES RESULTATS

2. QUELS OBJECTIFS POUR L'ANNEE PROCHAINE

Posez-vous les questions :

- Dans quels domaines je peux **progresser** ?
- Quels sont les **objectifs** que je peux me fixer pour l'année prochaine : en terme de compétence, de résultats, réalisations concrètes ?
- quelles **formations** me seraient nécessaires ?

MES OBJECTIFS

3. QUELLES EVOLUTIONS DANS MON EMPLOI

Identifiez vos souhaits, projets et contraintes.

Qu'est ce qui a évolué dans votre emploi ?

Réfléchissez sur leur faisabilité.

MON EMPLOI, MON EVOLUTION

PRECISION CONCERNANT LA SIGNATURE DU COMPTE-RENDU DE L'EAEA

La signature du compte-rendu ne vaut que pour attester que l'entretien a bien eu lieu.

	CODE	LIBELLE DE COMPETENCE	Niveau requis pour la tenue de l'emploi	Niveau de la compétence où une progression est attendue
S A V O I R S	1-1 CONNAISSANCES ENVIRONNEMENTALES			
	1.1.1	Problématiques sociétales, économiques et culturelles		
	1.1.2	Orientations stratégiques et politiques de l'institution et/ou de la branche	1	
	1.1.3	Orientations stratégiques et politiques de l'organisme	2	
	1.1.4	Organisation de son environnement de travail, du service et du processus concerné	2	3
	1.1.5	Réseau partenarial	2	3
	1-2 CONNAISSANCES TECHNIQUES ET DES PROCEDURES			
	1.2.1	Techniques de traitement des applications métier et outils associés	2	3
	1.2.2	Techniques d'entretien liées à la relation client (allocataires, partenaires, tiers...)	2	3
	1.2.3	Techniques liées à la gestion de la petite enfance		
	1.2.4	Techniques liées à l'accompagnement social		
	1.2.5	Techniques de Gestion administrative du personnel et/ou techniques de paie		
	1.2.6	Ingénierie de formation		
	1.2.7	Conception et développement RH		
	1.2.8	Techniques de comptabilité, de gestion budgétaire et de trésorerie		
	1.2.9	Techniques de recouvrement	1	
	1.2.10	Techniques et traitements statistiques		
	1.2.11	Techniques de contrôle de gestion		
	1.2.12	Techniques de gestion des risques, de contrôle interne et de détection des fraudes	1	2
	1.2.13	Techniques d'audit		
	1.2.14	Techniques des achats, marchés et ordonnancement		
	1.2.15	Gestion du patrimoine et sécurité des biens et personnes		
	1.2.16	Techniques de soins et secours		
	1.2.17	Sécurité du système d'information		
	1.2.18	Architecture fonctionnelle, infrastructure informatique et urbanisation		
	1.2.19	Techniques de conception de composants informatiques		
	1.2.20	Techniques d'édition, d'intégration et déploiement de composants informatiques		
	1.2.21	Techniques de production de services informatiques		
	1.2.22	Assistance et maintenance informatiques		
	1.2.23	Outils bureautiques		
	1.2.24	Techniques de communication	2	
	1.2.25	Ingénierie de communication		
	1.2.26	Conception graphique		
	1.2.27	Gestion de l'information		
	1.2.28	Techniques de numérisation et d'archivage		
	1.2.29	Techniques de management		
	1.2.30	Techniques de gestion de projet		
	1- 3 CONNAISSANCES LEGISLATIVES ET REGLEMENTAIRES			
	1.3.1	Législation liée aux prestations familiales	3	
	1.3.2	Réglementation liée aux aides financières individuelles	1	
	1.3.3	Réglementation liée aux aides financières collectives		
	1.3.4	Législation et réglementation des partenaires	1	
	1.3.5	Réglementation afférente à la gestion financière et aux contrôles spécifiques aux organismes de sécurité sociale		
	1.3.6	Droit Civil		
	1.3.7	Droit public		
	1.3.8	Droit de la Sécurité Sociale	1	
	1.3.9	Droit Fiscal		
	1.3.10	Droit de la Famille	2	
	1.3.11	Droit du travail et relations sociales		
	1.3.12	Droit des marchés publics, des assurances, des baux et de la co-propriété		
SAVOIR FAIRE	2.1.1	Adaptabilité	3	4
	2.1.2	Autonomie	2	3
	2.1.3	Anticipation/Veille/Alerte		
	2.1.4	Optimisation de processus	1	
	2.1.5	Analyse/Diagnostic	2	3
	2.1.6	Résolution de problèmes/ Conceptualisation	1	
	2.1.7	Gestion des situations difficiles	2	
	2.1.8	Organisation du travail/optimisation des moyens	1	
	2.1.9	Evaluation et développement des compétences		
	2.1.10	Gestion de projet		
	2.1.11	Animation d'équipe		
	2.1.12	conduite du changement		
SAVOIR FAIRE RELATIONNELS	3.1.1	Qualité d'expression	2	
	3.1.2	Ecoute	3	
	3.1.3	Force de conviction/Négociation		
	3.1.4	Conduite de réunion		
	3.1.5	coopération/partenariat/travail en réseau		
	3.1.6	Conseil / Assistance	2	3